Manuale
per la redazione
del bilancio

Introduzione

In qualsiasi genere di attività ci si trovi impegnati, ad un certo punto nasce la necessità di verificare gli effetti delle azioni intraprese: insomma, di formulare dei *bilanci.*

A questa regola non poteva certo sottrarsi l'imprenditore, per due fondamentali motivi:

- per l'esigenza di verificare i risultati conseguiti e tenere costantemente sotto controllo l'andamento dell'attività;
- perché la redazione del bilancio è un preciso obbligo di legge, almeno per le società di capitali.

L'aspirante imprenditore, dal canto suo, ha - o dovrebbe avere - una terza necessità: quella di redigere il bilancio preventivo per i primi tre anni di attività, che costituisce la parte più importante del *business plan.*

Il bilancio delle imprese, tuttavia, è un documento scritto con un linguaggio particolare: quello della contabilità. Quindi, la sua redazione, lettura ed interpretazione passano attraverso la *conoscenza del linguaggio contabile* e delle regole di costruzione ad esso sottese.

Questo volume si compone di tre parti:

1) la contabilità e il bilancio (parte introduttiva);

2) la redazione del bilancio preventivo;

3) il "cruscotto direzionale": gli indici di bilancio (approfondimento tecnico sul controllo di gestione).

L'obiettivo è quello di comprendere la logica di costruzione del bilancio, prescindendo da tutte le alchimie contabili che vi sono alla base, nel tentativo di fornire le chiavi di lettura più appropriate per una sua più corretta interpretazione.

1. La contabilità e il bilancio

Parafrasando un grande filosofo, come i fatti sono il «tribunale delle idee», così i numeri sono il «tribunale dell'immaginazione».
Come accennato nel volume "Guida alla creazione d'impresa", un aspetto molto delicato del piano d'impresa è rappresentato dal passaggio dai termini descrittivi ad un «sistema di valori», cioè a cifre sulle quali ragionare concretamente. Far questo è impossibile se non si conosce la tecnica contabile. E, al di là di questo, una conoscenza minima di concetti quale il bilancio, la contabilità, ecc., è comunque indispensabile.

Il bilancio: l'impresa in numeri

Cos'è il bilancio

Il «lavoro» degli amministrativi consiste nel produrre informazioni sulla vita e sullo stato di salute dell'impresa. Queste informazioni vengono prodotte «misurando» l'attività che viene svolta con un «metro» del tutto particolare, ma quanto mai efficace: la moneta.
In sostanza ogni fatto di gestione viene tradotto in numeri. Chiaramente lo sforzo di «traduzione» viene posto in essere «filtrando» la realtà aziendale attraverso dei processi di semplificazione, che consentono di rappresentare in forma sintetica quanto accade nell'impresa.

Il **bilancio** non è altro che uno dei risultati – certo il principale – di questo processo di «filtro» e di «traduzione».
Esso, in concreto, è la sintesi di quelle che sono le vicende di gestione; vicende di gestione che, appunto, vengono descritte in termini «quantitativo–monetari».

Il bilancio, in sostanza, è uno strumento di interpretazione sintetica dei comportamenti aziendali, un modello delle vicende di gestione racchiuse in chiave simbolica.

Lo stato patrimoniale: uno schema fonti/impieghi

Iniziamo con lo stato patrimoniale e vediamo cosa cerca di raccontarci.
Che cosa fa un imprenditore di solito? Prende del denaro, in parte suo ed in parte di altri, e lo utilizza per effettuare degli investimenti.
Il momento fondamentale di questo primo passo dell'attività di impresa è dunque rappresentato da questo accumulo di capitale, che può essere osservato sotto due punti di vista: quello della sua «raccolta» e quello del suo «utilizzo».

Il momento base è il cumulo di capitale.

Praticamente, lo stato patrimoniale cosa dice?

Come viene investito il denaro?

Stato patrimoniale	
Attività	**Passività**
Impianti	Debiti vs banche
Immobili	Debiti vs fornitori
Merci	Debiti vs dipendenti
Cassa e banca	…
Crediti vs clienti	*Capitale netto*
…	

Da dove viene il denaro?

Fa vedere, da una parte, da dove viene questo denaro.

E' ovvio che vi troveremo in parte debiti e in parte denaro dell'imprenditore, ovvero i mezzi propri (o **capitale netto**).

Quindi il lato di destra, la sezione del **passivo** risponde alla seguente domanda: da dove viene il denaro che l'imprenditore ha a sua disposizione?

Ci dobbiamo chiedere, poi, come il nostro imprenditore abbia investito il denaro raccolto.

A questa seconda domanda – come è investito il denaro – risponde, pertanto, la sezione dell'**attivo** dello stato patrimoniale. Vi troveremo merci, impianti, ma anche crediti e disponibilità di contanti.

Lo stato patrimoniale ci dice, in sostanza, quali siano le fonti finanziarie a disposizione e come sono stati impiegati i capitali raccolti. **E', in altre parole, una «fotografia istantanea» di quelle che sono, in un determinato momento,** [1] **le risorse a disposizione dell'impresa per la gestione futura.** E' un po' «il punto di partenza dell'attività dell'anno prossimo».

Più in dettaglio, lo stato patrimoniale raccoglie, tecnicamente, le attività, le passività ed il capitale netto.

Le **attività** esprimono *investimenti* o *«impieghi di risorse» e* sono rappresentate da:

- valori finanziari attivi (crediti verso clienti, cassa, conti correnti bancari attivi, ecc.);
- valori economici relativi a beni acquistati (costi) ma non ancora interamente utilizzati (impianti, rimanenze di prodotti, ecc.).

Le **passività** esprimono *finanziamenti* o *«fonti di risorse» esterne* e consistono in:

- valori finanziari passivi (debiti verso fornitori, finanziamenti bancari, ecc.);

---

[1] Ai fini civilistici e fiscali al 31 dicembre, per la maggior parte delle aziende.

- valori economici relativi a ricavi già conseguiti ma che interessano anche gli anni futuri.

Normalmente le attività sono superiori alle passività e la loro differenza costituisce il cosiddetto *«capitale proprio»* dell'azienda, detto anche **«capitale netto»**, che va annotato sotto il totale delle passività. Esso esprime, come già visto, i finanziamenti di proprietà dell'imprenditore.
Se l'azienda è in passivo la differenza tra il totale delle passività e il totale delle attività costituisce il cosiddetto **«deficit patrimoniale»**, che va annotato sotto il totale delle attività.

Nel caso in cui l'azienda sia costituita in forma societaria, il capitale proprio può essere suddiviso in:

- **capitale sociale** dell'impresa, costituito dalle risorse messe a disposizione dell'azienda dai soci;
- **fondi di riserva**, che derivano da utili conseguiti ma non distribuiti tra i soci;
- **utile di esercizio** (detto anche **reddito**) [2] che eventualmente si realizza, e che costituisce un'ulteriore fonte di finanziamento (fino a che non venga distribuito tra i soci).

La rappresentazione **tradizionale** dello stato patrimoniale è la seguente.

---

[2] Il termine *reddito* è «neutro»: esso significa «risultato». Se il risultato è positivo, si parla di «utile»; se è negativo, si parla di «perdita».

Stato patrimoniale

ATTIVITÀ		PASSIVITÀ	
Cassa	5	Banche c/c passivi	450
Banche c/c attivi	40	Debiti verso fornitori	120
Crediti verso clienti	220	Debiti vari	100
Crediti vari	75	Mutui passivi	500
Rimanenze finali di magazzino	320	Fondo svalutazione crediti	10
Terreni	140	Fondo imposte	110
Fabbricati	700		
Impianti e macchinari	700		
Mobili	150		
Brevetti	60		
Marchi	40	Fondo T.F.R.	130
		Fondo ammort. fabbricati	250
		Fondo ammort. imp. e macch.	400
		Fondo ammort. mobili	70
		Totale passività	**2140**
		Capitale proprio:	
		Capitale sociale	**150**
		Fondi di riserva	**50**
		Utile di esercizio	**110**
Totale attività	**2450**	**TOTALE A PAREGGIO**	**2450**

Vediamo ora, con maggior dettaglio, le voci contenute nello stato patrimoniale (dette tecnicamente «poste»).

Attività

- **Cassa e banche c/c attivi:** rappresentano l'insieme dei mezzi liquidi a disposizione dell'azienda.
- **Crediti verso clienti:** sono crediti relativi ad operazioni di vendita che non sono state ancora regolate: si tratta cioè di somme da incassare. Possono essere rappresentati da cambiali, e in tal caso avremo il conto «Cambiali attive».
- **Crediti diversi:** sono crediti di varia natura (verso l'Erario, i dipendenti, ecc).
- **Rimanenze finali di magazzino:** si tratta di investimenti in attesa di realizzo. Come spiegato, figurano anche nella sezione ricavi del conto economico.

- **Terreni, fabbricati, impianti, macchinari, mobili, arredi, automezzi:** rappresentano le cosiddette *immobilizzazioni materiali:* sono beni che daranno la loro utilità in più esercizi. Quindi il loro costo deve essere ripartito tra i vari periodi in cui saranno utilizzati, con un procedimento detto di «ammortamento economico».
- **Brevetti e marchi:** sono *immobilizzazioni immateriali:* anche il loro costo deve essere suddiviso in più esercizi.

Passività

Banche c/c passivi: sono i debiti verso le banche per finanziamenti ottenuti (a breve termine).

Debiti verso fornitori: sono debiti verso i fornitori relativi ad operazioni d'acquisto effettuate, ma non ancora regolate. Nel caso in cui siano rappresentati da cambiali, troveremo il conto «Cambiali passive».

Debiti diversi: sono debiti dell'azienda verso vari soggetti (Erario, istituti previdenziali, ecc.).

Mutui passivi: si tratta di finanziamenti a medio–lungo termine ottenuti da banche o altri istituti di finanziamento.

Fondo svalutazione crediti: corregge il valore nominale dei crediti in previsione di rischi di insolvenza. Si incrementa con le quote che annualmente vengono destinate a tale scopo nel conto economico.

Fondo imposte: rappresenta il debito per imposte ancora da versare. Tale voce è collegata con quella «Imposte sul reddito» figurante nel conto economico.

Fondo T.F.R. (Trattamento Fine Rapporto): è il debito totale accumulato dall'impresa verso i dipendenti per indennità di liquidazione. Nasce dalla somma delle quote maturate nell'esercizio attuale e in quelli precedenti.

Fondi ammortamento: è una voce che rettifica il costo delle immobilizzazioni per la perdita di valore che esse subiscono col tempo, a causa del logorio fisico e del

superamento tecnologico. Il suo valore è dato dalla somma delle quote di ammortamento calcolate anno per anno.

Il Conto Economico: diamo un «valore» agli «attori» della gestione

Al 1° gennaio lo stato patrimoniale ci fa vedere quali sono le risorse (investimenti) e i vincoli (finanziamenti di terzi) che ci troviamo di fronte. Il nostro imprenditore, poi, con quanto si trova a disposizione, inizierà la sua attività.

Infatti l'imprenditore non ha posto in essere questi investimenti tanto per fare ma perché ha intenzione di utilizzarli – e quindi di «consumarli» – per ottenere determinati risultati. E le vicende di gestione, quello che accade durante l'anno, ce le racconta il conto economico, cioè il secondo prospetto di bilancio.

Quali sono gli «attori» dell'attività di gestione dal nostro punto di vista? Sono due:

- *le risorse che vengono consumate*, che noi esprimiamo in valore (da un lato, infatti, il conto economico evidenzia quale sia il valore delle risorse che abbiamo consumato nel corso dell'esercizio; quali sono, appunto, i «costi di esercizio»);
- *i risultati che si riescono ad ottenere* combinando insieme le risorse consumate, e che noi valorizziamo (e mettiamo nell'altro lato del conto economico: il valore dei risultati ottenuti è rappresentato, appunto, dai «ricavi di esercizio»).

	Conto economico		
Cosa è stato consumato?	**Costi:** valore delle risorse consumate	**Ricavi:** valore dei risultati ottenuti	E per ottenere cosa?

Chiaramente se i risultati ottenuti sono, in termine di valore, maggiori dei costi avremo un utile, altrimenti una perdita.

Se ora ci spostiamo sull'asse dei tempi dal 1° gennaio al 31 dicembre, vediamo che:

- si parte con un certo stato del patrimonio (che sarà composto da attivo, passivo e netto);
- poi nel corso dell'anno effettuiamo un'attività di gestione che ci viene raccontata, in termini di consumi di risorse e di risultati ottenuti, dal nostro conto economico;
- e, infine, si arriva ad un nuovo stato del capitale che sarà diverso in termini di ricchezza netta (e di qualità e quantità dell'attivo e passivo) rispetto a quello redatto il 1° gennaio; ciò in quanto la gestione ha prodotto un certo risultato, modificando di conseguenza la composizione dell'intero capitale di funzionamento.

Quindi il bilancio al 31 dicembre – composto appunto da stato patrimoniale e conto economico – ci dice come abbiamo lavorato nei 12 mesi precedenti, e ciò che abbiamo a disposizione per gli anni futuri.

Fra i due prospetti di bilancio, pertanto, il più orientato al futuro è lo stato patrimoniale.

Il conto economico, invece, raccoglie risorse consumate e ricavi conseguiti, cioè costi e ricavi «morti».

Ci racconta quello che è successo, non ciò che succederà (anche se noi possiamo comunque estrapolare da esso dei dati per avere qualche indicazione sul futuro).

Come si è già fatto per lo stato patrimoniale vediamo ora in modo più analitico le voci o «poste» che rientrano nel conto economico, anch'esso visto nella sua impostazione **tradizionale**.

Conto economico

Costi		Ricavi	
Rimanenze iniziali di magazzino [3]	300	Ricavi di vendita	2370
Costi di acquisto	1100	Proventi vari	25
Costi del personale	630	Proventi finanziari	20
Spese generali	160	Plusvalenze e proventi straordinari	10
Spese per prestaz. servizi	110	Resi su acquisti	5
Oneri finanziari	150	Abbuoni e sconti attivi	3
Ammortamenti	155	Rimanenze finali di magazzino [4]	320
Quota Fondo T.F.R.	15		
Quota Fondo svalutazione crediti	10		
Minusvalenze e oneri straordinari	5		
Oneri diversi	10		
Resi su vendite	20		
Abbuoni e sconti passivi	5		
Imposte sul reddito	80		
Totale costi	**2640**	**Totale ricavi**	**2753**
Utile di esercizio	**113**		
TOTALE A PAREGGIO	**2753**		

In dettaglio le principali voci che compongono il conto economico sono le seguenti.

Costi

- **Rimanenze iniziali di magazzino:** si tratta delle giacenze (merci, prodotti finiti, semilavorati, prodotti in corso di lavorazione, materie prime, imballaggi, scorte di consumo) esistenti in magazzino all'inizio dell'esercizio; come precisato, sono *costi ereditati* dall'anno precedente.
- **Costi di acquisto:** riguardano le merci, gli imballaggi, le scorte di consumo, i semilavorati acquistati nell'esercizio.
- **Costi del personale:** sono i costi sostenuti per salari e stipendi corrisposti ai dipendenti, comprensivi dei contributi previdenziali e assistenziali a carico del datore di lavoro.

---

[3] Materie prime 80, semilavorati 100, prodotti finiti 120.

[4] Materie prime 60, semilavorati 130, prodotti finiti 130.

- **Spese generali:** sono i costi sostenuti per *prestazioni di servizi* in genere: spese postali, cancelleria, utenze varie (telefono, luce, ecc.), assicurazioni, trasporti, consulenze, pubblicità, ecc.
- **Oneri finanziari:** sono gli interessi passivi che maturano su debiti di diversa natura: verso le banche, verso i fornitori, ecc.
- **Ammortamenti:** rappresentano la quota del costo d'acquisto di alcuni beni aziendali che si fa incidere sul reddito dell'esercizio. I beni sono costituiti dai cosiddetti *«investimenti pluriennali»* (edifici, impianti, mobili, ecc.), che daranno il loro contributo alla produzione per periodi superiori a un anno. L'ammortamento rappresenta la parte di tali beni consumata nell'anno.
- **Accantonamenti nei «Fondi spese future» e nei «Fondi rischi»:** rappresentano quote di costi che si fanno pesare sul reddito d'esercizio in previsione di eventi che accadranno (sicuramente o probabilmente) nel futuro. Si ricordano:

  – *quota Fondo T.F.R.* (Trattamento Fine Rapporto): rappresenta la quota di costo per indennità di liquidazione maturata nell'esercizio;

  – *quota Fondo svalutazione crediti:* è un costo presunto che si fa gravare prudenzialmente sul reddito di esercizio, in previsione di eventuali insolvenze dei clienti.
- **Minusvalenze e oneri straordinari:** si tratta di costi legati a fatti straordinari di gestione (vendita di un impianto a prezzo inferiore al suo valore, furti dalla cassa, danni provocati da incendi o calamità naturali, ecc.).
- **Oneri diversi:** si tratta di costi di natura accessoria o patrimoniale.
- **Resi su vendite:** si tratta di valori derivanti da restituzioni di merci vendute (materie prime, prodotti). Essi correggono indirettamente i ricavi delle vendite.
- **Abbuoni e sconti passivi:** costituiscono riduzioni dei prezzi di vendita riscossi dai clienti.
- **Imposte sul reddito:** sono le imposte (già versate o ancora da versare) che colpiscono il reddito conseguito nell'esercizio. Le imposte ancora da versare,

come richiesto dalla normativa fiscale, verranno pagate al momento della presentazione della dichiarazione dei redditi.

Ricavi

- **Ricavi di vendita:** rappresentano il fatturato relativo ai beni o servizi venduti in corso d'esercizio.
- **Proventi vari:** rappresentano rendite di varia natura (accessoria o patrimoniale): ne sono un esempio i «fitti attivi», cioè i canoni di affitto di beni concessi in locazione.
- **Proventi finanziari:** sono gli interessi attivi maturati sui conti correnti bancari e postali o sui crediti (verso clienti o soggetti diversi).
- **Plusvalenze e proventi straordinari:** si tratta di ricavi legati a fatti eccezionali di gestione (la vendita di un impianto a prezzo superiore al suo valore, un debito che cade in prescrizione senza essere stato pagato, ecc.).
- **Resi su acquisti:** si tratta di valori derivanti da restituzioni di merci e materie prime acquistate dai fornitori. Essi correggono indirettamente i costi degli acquisti.
- **Abbuoni e sconti attivi:** costituiscono riduzioni dei prezzi di acquisto pagati ai fornitori.
- **Rimanenze finali di magazzino:** sono le giacenze di merci, prodotti, ecc. esistenti in magazzino al termine del periodo amministrativo. *La rimanenza finale di un anno costituisce la rimanenza iniziale dell'anno successivo.*

La determinazione del valore della rimanenza di magazzino è di fondamentale importanza per il calcolo del reddito derivante dalla compravendita dei prodotti. Per rendercene conto consideriamo il seguente esempio.
Supponiamo che l'azienda:

- abbia acquistato tre prodotti a 100 Euro l'uno;
- ne abbia venduto uno a 200 Euro.

Il totale dei costi di acquisto dell’anno è pari a 300 Euro, mentre il totale dei ricavi ammonta a 200 Euro. La semplice differenza di tali costi e ricavi evidenzierebbe una perdita di 100 Euro. *Questa conclusione è sbagliata, perché nasce dal confronto fra dati non omogenei.*

Sull’unico prodotto venduto l’azienda ha guadagnato in realtà 100 Euro. I due prodotti in rimanenza a fine anno non sono ancora stati utilizzati: dunque il loro costo non deve essere considerato nel calcolo del reddito dell’esercizio, ma rinviato all’esercizio successivo.

La rettifica del costo dei prodotti acquistati non deve però avvenire direttamente: il totale dei costi d’acquisto deve figurare chiaramente in bilancio. La correzione allora si effettua inserendo come ricavo, *anche se non si tratta propriamente di un ricavo,* il valore di costo delle rimanenze.

E’ chiaro quindi che più alto è il valore attribuito alle rimanenze, più elevato è l’utile conseguito.

La contabilità generale

Non è possibile redigere il bilancio, ed in particolare il conto economico, senza tenere la contabilità.

La **contabilità generale** è un sistema di registrazione delle vicende aziendali. In particolare permette di tenere memoria di tutti i rapporti di *scambio* (vendite, acquisti, incassi, pagamenti, ecc.) fra l’azienda e l’ambiente esterno.

Scopo della contabilità generale è quello di arrivare al *bilancio di esercizio,* e quindi di misurare:

- il **reddito** prodotto dall’azienda ogni anno, ossia il guadagno o la perdita derivanti dallo svolgimento della gestione;
- il **capitale a disposizione,** ovvero il complesso degli investimenti in un dato momento da un lato, e l’insieme dei finanziamenti (debiti e mezzi propri) dall’altro.

La partita doppia

La contabilità generale è tenuta con il *metodo della partita doppia.* Esso richiede che i fatti aziendali siano esaminati sotto due aspetti:

- **l'aspetto finanziario;**
- **l'aspetto economico.**

Nell'*aspetto finanziario* si osservano le operazioni di gestione in termini di entrate ed uscite di moneta che esse provocano. Tali movimenti possono essere in denaro contante o rappresentati temporaneamente dal formarsi di crediti e debiti. Questi non sono altro che movimenti di denaro contante spostati nel tempo.

Nell'*aspetto economico* l'attenzione è rivolta ai valori degli elementi chiave del processo produttivo: fattori produttivi e prodotti. Si indicano come costi i valori dei fattori produttivi acquistati e come ricavi i valori dei prodotti venduti.

L'aspetto economico rappresenta, per così dire, la causale, la motivazione in senso produttivo, dei movimenti monetari.

Per la registrazione dei suddetti aspetti delle operazioni aziendali la contabilità generale utilizza particolari tabelle dette **conti.**

I conti si distinguono, pertanto, in due grandi classi: conti finanziari e conti economici. I primi raccolgono i valori di entrate, uscite, debiti e crediti. I secondi quelli dei costi e dei ricavi.

Così, ad esempio, il conto «cassa» indicherà il valore dei movimenti di denaro contante derivante dalle operazioni di gestione; il conto «fornitori» i valori di debito che l'impresa ha verso i propri fornitori; il conto «impianti» il valore del fattore produttivo impianti; il conto «merci c/vendite» il valore dei prodotti venduti.

La tenuta delle scritture secondo il metodo della partita doppia richiede che le rilevazioni contabili vengano redatte in due appositi registri:

- **libro giornale;**
- **libro mastro.**

Nel *libro giornale* vengono annotati, giorno per giorno, i movimenti contabili relativi ad ogni singola operazione di gestione.

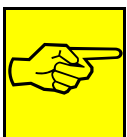
Nel *libro mastro* sono raccolti i prospetti relativi a tutti i conti impiegati dall'impresa. In esso vengono dunque riportati i movimenti dei conti, corrispondenti alle registrazioni del libro giornale.

Se l'attività dell'impresa non richiede l'impiego di molti conti, le scritture contabili in partita doppia possono essere redatte utilizzando un unico registro chiamato **«giornalmastro»,** il quale costituisce una sorta di fusione dei due libri sopra indicati.

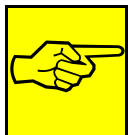
Dalla contabilità al bilancio: un passaggio delicato

Al 31 dicembre l'impresa deve «tirare le fila» delle rilevazioni contabili, al fine di determinare il reddito prodotto dalla gestione ed evidenziare il capitale utilizzato a questo scopo.

Il reddito è indubbiamente la grandezza «più importante». La sua determinazione, sulla base dei valori raccolti nei conti, non è tuttavia immediata.

Vediamo il perché, riflettendo su alcuni esempi.

Durante l'anno l'imprenditore acquista un impianto per l'importo di centomila Euro. Contabilmente ciò darà luogo ad un movimento finanziario (esborso) da un lato e ad un costo dall'altro.

Tuttavia il costo sostenuto per l'impianto non può essere considerato interamente come *costo dell'anno.* L'impianto, infatti, verrà utilizzato come mezzo di

produzione per diversi anni. Il suo costo, dunque, deve essere suddiviso fra i vari anni in cui l'impianto è utilizzato, e pertanto considerato *solo in parte* «di competenza» dell'esercizio.

 Supponiamo che l'azienda abbia dei dipendenti. Quando essi cesseranno il rapporto di lavoro, l'azienda sarà tenuta per legge a versare loro la «liquidazione».
Quest'ultima costituisce evidentemente un costo per l'impresa. L'esborso finanziario corrispondente a tale costo avviene nell'anno in cui cessa il rapporto di lavoro. Tuttavia tale costo non può essere considerato *tutto di competenza dell'anno in cui si manifesterà:* per quote, esso appartiene anche agli anni precedenti.
Come è noto infatti, l'importo della liquidazione dipende dalla durata del rapporto di lavoro: matura cioè periodo per periodo. Al termine di ogni anno, allora, l'impresa deve conteggiare fra i propri costi la quota di costo per liquidazione maturata, anche se ancora non ha comportato esborsi finanziari.

Cosa ci dicono questi esempi?

- Alcuni costi ed alcuni ricavi che hanno avuto manifestazione finanziaria sono eccedenti rispetto a quanto compete all'anno. Essi devono quindi essere decurtati, ripartendoli fra gli anni di competenza: questa operazione è detta **«rettifica».**
- Alcuni costi, pur non essendo stati sostenuti durante l'anno, devono essere inclusi tra i costi dell'anno; ugualmente alcuni ricavi devono essere inclusi tra i ricavi dell'anno, pur non essendo stati conseguiti in tale periodo: questa operazione è detta **«integrazione».**

Morale della favola: il reddito non si può determinare come semplice somma algebrica dei ricavi e dei costi rilevati durante l'anno, né tanto meno come differenza tra entrate e uscite verificatesi nell'anno.

Le operazioni di rettifica e di integrazione sono di fondamentale importanza per costruire correttamente il conto economico e lo stato patrimoniale che formano il *bilancio dell'impresa.*

«Ripensare» il bilancio

Contabilità, bilancio, ecc. Tutto bello, ma serve?
Certo! Il bilancio non è, come credono alcuni, una pura formalità amministrativa. **Un bilancio ben fatto è una radiografia: consente di controllare lo «stato di salute» dell'azienda.**
Ma perché ciò sia possibile, i prospetti di bilancio devono essere rielaborati in modo da renderli più utili ai fini di analisi della gestione.

Lo stato patrimoniale riclassificato

Lo stato patrimoniale riclassificato fornisce un'adeguata rappresentazione degli impieghi (attività) e delle fonti di capitale (passività) dell'impresa.
Il criterio seguito per ripartire i valori dello stato patrimoniale è quello finanziario, che si basa sulla velocità di trasformazione in denaro (incassi–pagamenti) dei diversi valori.
Seguendo questo criterio, le attività sono riordinate in modo da esprimere le diverse forme di investimento; le passività ed il netto sono riordinati in modo da evidenziare le varie fonti da cui si sono attinti i finanziamenti.

In particolare, le **attività** sono ripartite in due grandi classi:

- **attività correnti** (o capitale circolante lordo);
- **attività immobilizzate** (o capitale fisso).

Le prime esprimono investimenti destinati a ritornare in moneta in tempi brevi; le seconde, l'entità degli investimenti durevoli.

All'interno delle due classi si possono poi eventualmente operare ulteriori suddivisioni e raggruppamenti.

I valori delle **passività** e del **netto** sono suddivisi nelle seguenti classi:

- **passività correnti** (o a breve termine);
- **passività consolidate** (o a lungo termine);
- **capitale netto** (o proprio).

Le prime indicano il complesso dei debiti a breve scadenza; le seconde, quello dei debiti a medio–lungo termine.

La riclassificazione di alcune poste dello stato patrimoniale merita comunque di essere puntualizzata.

- Le poste rettificative dell'attivo, quali il fondo ammortamento, il fondo svalutazione crediti, ecc., sono portate direttamente in detrazione delle poste attive alle quali si riferiscono; per cui gli impianti sono al netto dei rispettivi fondi ammortamento.
- Le giacenze di magazzino sono considerate attività correnti.
- I debiti a medio–lungo termine, oggetto di rimborso secondo rate periodiche, vanno distinti in due quote:
  – le rate che scadono entro un anno;
  – le rate restanti.
  Le prime devono essere incluse fra le passività correnti.
- Considerazioni analoghe valgono per i fondi spese future. Ove possibile, occorre distinguere le quote che avranno presumibilmente manifestazione nell'anno successivo dalle altre di più lontana scadenza.

La tavola seguente riassume ed esemplifica quanto sopra, offrendo una rielaborazione dello stato patrimoniale già visto in precedenza.

Stato patrimoniale riclassificato

INVESTIMENTI		FINANZIAMENTI	
Attività correnti		**Passività correnti**	
Liquidità immediate:		Debiti verso fornitori	120
Cassa	5	Banche c/c passivi	450
Banche c/c attivi	40	Debiti vari a breve	100
		Fondo imposte correnti	110
Liquidità differite:		Parte corrente mutui passivi	50
Crediti netti verso clienti	210		
Crediti vari a breve	75	**Passività consolidate**	
Rimanenze:		Mutui passivi	450
Materie prime	60	Fondo T.F.R.	130
Semilavorati	130		
Prodotti finiti	130	TOTALE FONTI ESTERNE	1410
Attività immobilizzate		**Capitale netto**	
Immobilizzazioni materiali nette:		Capitale sociale	150
Terreni	140	Fondi di riserva	50
Fabbricati	450	Utile di esercizio	110
Impianti e macchinari	300		
Arredamenti	80	TOTALE FONTI INTERNE	310
Immobilizzazioni immateriali:			
Brevetti	60		
Marchi	40		
Totale impieghi	**1720**	**Totale fonti**	**1720**

Il conto economico riclassificato

Il conto economico da noi presentato evidenzia solo il risultato della gestione complessivamente svolta (utile o perdita di esercizio). E’ però utile conoscere anche i risultati della *gestione ordinaria (o corrente),* distinti da quelli della *gestione straordinaria.*

La **gestione ordinaria (o corrente)** comprende tutte le normali operazioni e si articola, a sua volta, in:

- *gestione caratteristica,* da cui derivano costi e ricavi relativi all’attività tipica dell’azienda;

- *gestione accessorio–patrimoniale*, che comporta costi e ricavi dovuti alle attività accessorie rispetto all'attività tipica;
- *gestione finanziaria*, da cui dipendono gli oneri dovuti al governo dei mezzi monetari.

La **gestione straordinaria** comprende costi e ricavi che derivano da fenomeni di carattere episodico. Esempi di tali costi sono i furti, gli incendi, ecc.; esempi di ricavi straordinari sono le vendite di «cespiti ammortizzabili» come macchinari, impianti, ecc.

E' chiaro che è diverso ricevere un utile dalla gestione ordinaria o dalla gestione straordinaria: nel secondo caso è improbabile che l'utile si ripeta l'anno successivo!
Per questo dobbiamo conoscere, distintamente:
1) il *reddito operativo*, ossia quello *prodotto dalla gestione caratteristica;*
2) il *reddito prodotto dalla gestione ordinaria;*
3) il *reddito prodotto dalla gestione straordinaria.*

Non esiste uno schema di riclassificazione unico.
Si offre qui di seguito una rielaborazione del conto economico, ottenuta utilizzando la configurazione detta «a valore aggiunto». Essa evidenzia un ulteriore risultato intermedio rispetto a quelli già menzionati: il **valore aggiunto.**
Questo viene calcolato come differenza tra il valore della produzione ottenuta nell'esercizio ed il costo dei fattori produttivi (materie prime e servizi) acquisiti all'esterno ed impiegati per ottenere quella produzione.
La sua determinazione consente di valutare quanto valore l'impresa, attraverso i propri processi produttivi, è riuscita ad aggiungere alle risorse comprate da altri soggetti.

Conto economico riclassificato «a valore aggiunto»

Ricavi vendita prodotti	**2370**	–
Abbuoni e sconti passivi	5	–
Resi su vendite	20	=
Ricavi netti di vendita (produzione venduta)	**2345**	–
Rimanenze iniziali semilavorati	100	+
Rimanenze finali semilavorati	130	–
Rimanenze iniziali prodotti finiti	120	+
Rimanenze finali prodotti finiti	130	=
Produzione ottenuta nell'esercizio	**2385**	–
Consumi materie prime (rimanenze iniziali materie prime 80 + acquisti materie prime 1100 – rimanenze finali materie prime 60 – sconti e abbuoni attivi 3 – resi su acquisti 5)	1112	–
Spese generali e per prestazioni di servizi	160	=
Valore aggiunto	**1113**	–
Costo del personale	630	–
Quota Fondo T.F.R.	15	–
Ammortamenti	155	–
Quota Fondo svalutazione crediti	10	=
Reddito operativo caratteristico	**303**	–
Oneri diversi (di tipo accessorio e patrimoniale)	10	+
Proventi vari (di tipo accessorio e patrimoniale)	25	–
Oneri finanziari	150	+
Proventi finanziari	20	=
Reddito della gestione ordinaria	**188**	
Proventi straordinari	10	–
Costi straordinari	5	=
Reddito al lordo delle imposte	**193**	–
Imposte sul reddito	80	=
Reddito netto di esercizio	**113**	

Come accennato, il conto economico può essere «ristrutturato» anche in modo diverso: ad esempio **«a margine di contribuzione»**.

Nel capitolo successivo affronteremo la questione di determinare il «punto di pareggio», la soglia critica cioè di produzione e vendita da superare se vogliamo sperare di guadagnare qualcosa. Per determinare questa soglia è necessario

distinguere i costi in *fissi* e *variabili.* Ecco allora l'utilità di un conto economico che non solo individui il reddito operativo – il quale resta comunque il fulcro di ogni conto economico riclassificato – ma che sappia anche separare i costi in relazione al loro grado di variabilità. *Attraverso un tale conto economico, il calcolo del punto di pareggio sarà pressoché immediato.*

Anche se estremamente utile, il conto economico a margine di contribuzione non è di facile costruzione. E questo perché non è facile distinguere *in modo esatto* i costi variabili dai costi fissi. Occorre pertanto «arrangiarci», sempre ovviamente nei limiti della ragionevolezza.

A tal fine possiamo pensare di considerare *fisse* le seguenti voci di costo:

- *salari e stipendi;*
- *ammortamenti;*
- *fitti, canoni, ecc.;*
- *spese generali e di amministrazione, pubblicità, formazione, ricerca e sviluppo.*

Tutti i restanti costi li potremo considerare sostanzialmente variabili.

Si badi bene comunque: il conto economico a margine di contribuzione non è «migliore» del modello a valore aggiunto. Ogni modello offre informazioni per rispondere a domande diverse.

- Evidenziando il **margine di contribuzione** si punta l'indice sul «fatturato critico». E' comprensibile quanto sia importante per un aspirante imprenditore conoscere tale soglia.
- Evidenziando il **valore aggiunto**, invece, si pone in evidenza la differenza di valore che esiste fra il «pane» e la «farina» con cui è fatto quel pane. Il pane infatti è prodotto con la farina, ma se è fatto bene ha un valore superiore a quello della farina. Quindi, quanto più valore riusciamo ad aggiungere alle materie – la farina – e ai servizi impiegati nella produzione, tanto più saremo in grado di *«coprire»* tutti gli altri costi che comunque la produzione comporta, e assicurarci un congruo profitto. Al contrario se il nostro pane vale meno (o poco

più) della farina con cui è fatto... Perciò ogni imprenditore deve conoscere bene anche quanto valore aggiunto è in grado di creare.

Il «bilancio comunitario»

Ricordiamo che, dopo anni di ritardo, il Decreto Legislativo 127/91 ha disposto anche in Italia le modalità di attuazione delle norme dell'Unione Europea (UE) in materia di «conti annuali» delle imprese. Tali norme sono entrate in vigore, per la stragrande maggioranza delle imprese, con i bilanci del 1993; e *si applicano al momento a tutte le società di capitale,* se si vuole interpretare in senso restrittivo la legge. Ma probabilmente dovranno prima o poi essere rispettate da tutte le imprese che devono redigere un bilancio di esercizio a fini civilistici. Infatti, dal momento che il «bilancio UE» è diventato l'unico modello di riferimento presente nella normativa italiana, non si vede perché le imprese che non hanno forma di società di capitale debbano seguire una legge abrogata.

Per questo ci pare opportuno presentare i due prospetti di bilancio così come ora richiesti dalla normativa di derivazione comunitaria. Come si vede, i prospetti **«comunitari»** sono molto più vicini agli schemi riclassificati di quelli visti in precedenza, che abbiamo chiamato *tradizionali.* [5]

---

[5] I bilanci comunitari, presentati di seguito, sono in forma completa. Tuttavia, ai sensi dell'art. 2435 bis C.C. le imprese possono redigere i nuovi bilanci anche *in forma abbreviata* quando, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi non abbiano superato due dei seguenti limiti (cifre espresse in vecchie lire):

a) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 3.090 milioni;

b) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 6.180 milioni;

c) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

Stato Patrimoniale «comunitario»

Attività

A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI,
con separata indicazione della parte
già richiamata

B) IMMOBILIZZAZIONI
I – Immobilizzazioni immateriali:
– costi di impianto e di ampliamento
– costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
– diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno
– concessioni, licenze, marchi e diritti sim.
– avviamento
– immobilizzazioni in corso e acconti
– altre
TOTALE

II – Immobilizzazioni materiali:
– terreni e fabbricati
– impianti e macchinario
– attrezzature industriali e commerciali
– altri beni
– immobilizzazioni in corso e acconti
TOTALE

III – Immobilizzazioni finanziarie,
con separata indicazione, per ciascuna
voce dei crediti, degli importi esigibili
entro l'esercizio successivo:
– partecipazioni in:
a) imprese controllate
b) imprese collegate
c) imprese controllanti
d) altre imprese
– crediti:
a) verso imprese collegate
b) verso imprese controllate
c) verso controllanti
d) verso altri
– altri titoli
– azioni proprie, con indicazione anche
del valore nominale complessivo
TOTALE

TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)

C) ATTIVO CIRCOLANTE

I – Rimanenze

– materie prime, sussidiarie e di consumo
– prodotti in corso di lavorazione
e semilavorati
– lavori in corso su ordinazione
– prodotti finiti e merci
– acconti
TOTALE

II – Crediti, con separata indicazione,
per ciascuna voce, degli importi esigibili
oltre l'esercizio successivo:
– verso clienti
– verso imprese controllate
– verso imprese collegate
– verso controllanti
– verso altri
TOTALE

III – Attività finanziarie che non
costituiscono immobilizzazioni:
– partecipazioni in imprese controllate
– partecipazioni in imprese collegate
– partecipazioni in imprese controllanti
– altre partecipazioni
– azioni proprie, con indicazione anche
del valore nominale complessivo
– altri titoli
TOTALE

IV – Disponibilità liquide:
– depositi bancari e postali
– assegni
– denaro e valori in cassa
TOTALE

TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)

(D) RATEI E RISCONTI,
con separata indicazione
del disaggio su prestiti

Stato Patrimoniale «comunitario» (segue)

Passività

A) PATRIMONIO NETTO:
I – Capitale
II – Riserva da sovrapprezzo delle azioni
III – Riserve di rivalutazione
IV – Riserva legale
V – Riserva per azioni proprie in portafoglio
VI – Riserve statutarie
VII – Altre riserve, distintamente indicate
VIII – Utili (perdite) portati a nuovo
IX – Utile (perdita) dell'esercizio

B) FONDI PER RISCHI ED ONERI
– per trattamento di quiescenza
e obblighi simili
– per imposte
– altri
TOTALE

C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO

D) DEBITI,
con separata indicazione,
per ciascuna voce, degli importi esigibili
oltre l'esercizio successivo:
– obbligazioni
– obbligazioni convertibili
– debiti verso banche
– debiti verso altri finanziatori
– acconti
– debiti verso fornitori
– debiti rappresentati da titoli di credito
– debiti verso imprese controllate
– debiti verso imprese collegate
– debiti verso controllanti
– debiti tributari
– debiti verso istituti di previdenza
e di sicurezza sociale
– altri debiti
TOTALE

E) RATEI E RISCONTI,
con separata indicazione dell'aggio su prestiti

Conto Economico «comunitario»

A) VALORE DELLA PRODUZIONE
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
3) variazione dei lavori in corso su ordinazione
4) incrementi di immobilizzazione per lavori interni
5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio
TOTALE

B) COSTI DELLA PRODUZIONE
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
7) per servizi
8) per godimento di beni di terzi
9) per personale:
– salari e stipendi
– oneri sociali
– trattamento di fine rapporto
– trattamento di quiescenza e simili
– altri costi
10) ammortamenti e svalutazioni:
– ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
– ammortamento delle immobilizzazioni materiali
– altre svalutazioni delle immobilizzazioni
– svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
12) accantonamenti per rischi
13) altri accantonamenti
14) oneri diversi di gestione
TOTALE

DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A–B)

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI
15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate
16) altri proventi finanziari:
– da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
– da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
– da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
– proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti
TOTALE (15+16–17)

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE
18) rivalutazioni:
– di partecipazioni
– di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
– di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
19) svalutazioni:
– di partecipazioni
– di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
– di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
TOTALE DELLE RETTIFICHE (18–19)

E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI
20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5)
21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE (20–21)

RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A – B ± C ± D ± E)
22) imposte sul reddito dell'esercizio
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO

2. La redazione del bilancio preventivo

Come accennato all'inizio, i numeri - il «tribunale dell'immaginazione» -ora ci servono per tradurre in valori concreti, in moneta, la nostra idea d'impresa.
I preventivi, infatti, sono necessari innanzitutto per verificare e razionalizzare quanto abbiamo fino ad ora progettato. Essi inoltre ci occorreranno anche in sede di realizzazione dei nostri progetti, come guida e come strumento per verificare, in seguito, il grado di realizzazione dei progetti stessi.

Come accennato nella "Guida alla creazione d'impresa", il business plan si conclude con la redazione di tre preventivi (o piani):

- **preventivo economico;**
- **preventivo finanziario;**
- **preventivo patrimoniale.**

Come costruire il preventivo economico

La redazione del preventivo economico avviene sostanzialmente in due fasi:

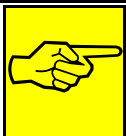
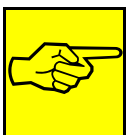
- prima si evidenzia il **reddito operativo,** contrapponendo ai ricavi di vendita previsti i costi operativi (strettamente legati al processo produttivo);
- poi si individua il **reddito netto di esercizio,** considerando gli altri costi e ricavi derivanti dalle altre operazioni di gestione: essenzialmente i ricavi ed i costi pertinenti alla gestione finanziaria e straordinaria, nonché le imposte a carico dell'esercizio.

Vediamo in concreto come si fa.

Il punto di partenza è rappresentato dalla **stima del fatturato previsto**, cioè dei ricavi di vendita. Tale valutazione deve essere fatta *ipotizzando la quantità di prodotto collocabile e il prezzo unitario dello stesso.*

In ragione delle vendite previste si procede poi al *calcolo dei costi di produzione.*
Tenendo conto della quantità collocabile sul mercato, e fissato il livello delle scorte di prodotti finiti da mantenere alla fine del periodo per assicurare un certo livello di servizio, si ricava il volume stimato di produzione nel periodo considerato.
Prendendo a base questo volume e considerando il fabbisogno di materiale per unità di prodotto si ottiene il fabbisogno complessivo di materiale e, stimatone il prezzo unitario, anche il relativo costo.
Anche nel determinare il costo complessivo per l'acquisto delle materie prime si deve tener conto del livello di scorte desiderato alla fine del periodo. Lo stesso procedimento viene ripetuto per il costo del lavoro, considerando le ore di lavoro richieste ed il costo orario della manodopera.

Rimangono, infine, da considerare i «costi indiretti». Si tratta dei costi generali di produzione, commerciali, e di amministrazione: essi sono relativi all'attività operativa, ma non sono imputabili alle singole produzioni se non in base a imputazioni soggettive. Alcuni esempi di costi indiretti sono quelli relativi alla manodopera indiretta, al personale impiegatizio, agli affitti dei locali, alla cancelleria, ecc. Rientrano in questa categoria anche gli ammortamenti delle immobilizzazioni tecniche.

Non possiamo, però, accontentarci di conoscere l'entità dei costi, dobbiamo anche capire la loro natura. Per valutare bene la convenienza a effettuare una certa produzione bisogna distinguere i costi in **fissi** e **variabili.**

Sono **costi fissi** quelli che non variano all'aumentare del volume di produzione (ad es. le retribuzioni degli impiegati, l'ammortamento dei macchinari, l'affitto del capannone industriale).

 Sono **costi variabili** quelli che variano al variare della produzione stessa (ad es. i costi relativi alle materie prime, ai materiali di consumo ecc.).

Conoscere la struttura dei costi consente di accogliere tutti gli elementi di ricavo e di costo in uno schema che fornisca una rappresentazione significativa dell'economia di impresa, consentendo di evidenziare il processo di formazione del reddito operativo. Il principale strumento utilizzabile in questo senso è costituito dall'analisi costi/volumi/profitti («break-even analysis»). Essa permette di individuare, in via grafica e analitica, il volume di produzione e di vendita, che permette il raggiungimento dell'equilibrio economico.
Questa analisi parte da un'uguaglianza elementare: quella per la quale siamo in equilibrio economico, ovvero non abbiamo né utile né perdita quando i ricavi sono pari alla somma di costi fissi e variabili:

$$\text{ricavi} = \text{costi fissi} + \text{costi variabili}$$

Il punto di pareggio è dato da un volume di produzione e di vendita pari al rapporto tra costi fissi e margine lordo di contribuzione (prezzo unitario medio meno costo variabile unitario):

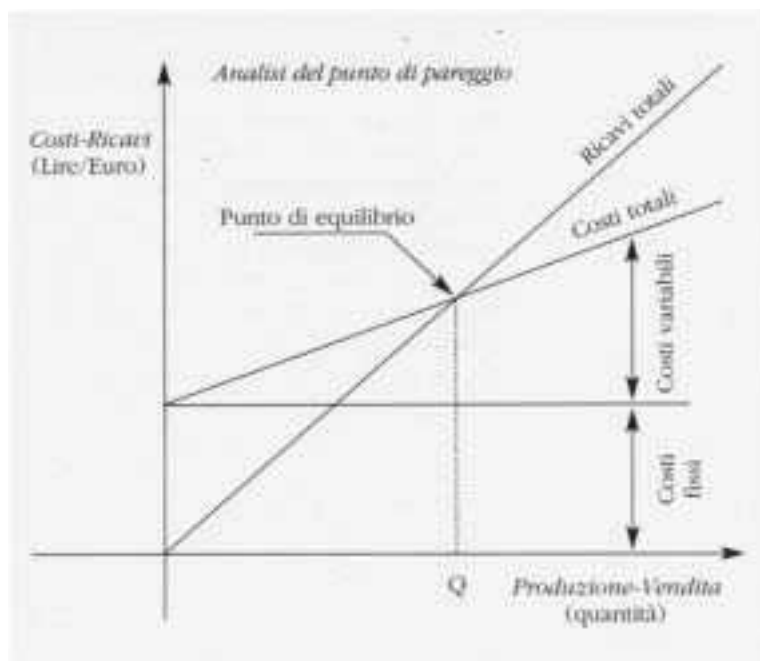
$$\text{quantità} = \frac{\text{costi fissi}}{\text{prezzo unitario} - \text{costo variabile unitario}}$$

La quantità che risulta rappresenta quindi il **«punto di pareggio»,** cioè il volume di produzione/vendita oltre il quale l'azienda genera profitto: se produciamo di meno saremo in perdita.

La Tavola 1 rappresenta graficamente il punto di pareggio.

L'analisi del punto di equilibrio rappresenta sempre una approssimazione della realtà, in quanto si basa su una serie di ipotesi semplificatrici, legate soprattutto alla difficoltà di una rigida distinzione dei costi in fissi e variabili (esistono infatti costi semi-variabili, aventi cioè natura «ibrida»). Tali limiti, pur evidenti, sono da ritenersi però superabili nel caso in cui si ragioni su produzioni singole o facilmente omogeneizzabili (il che appare fondamentalmente corretto nel caso delle piccole imprese), e se le variazioni nei volumi di produzione e vendita non sono rilevanti.

Questa analisi consente infatti di valutare l'impatto delle variazioni che intervengono nelle grandezze prese in considerazione (costi, volumi di produzione e di vendita, prezzi e profitto) sul reddito operativo.

Tavola 1

Dal reddito operativo al reddito netto

Per completare il preventivo reddituale occorre considerare essenzialmente altri due tipi di costo: gli *oneri finanziari* e quelli *tributari,* cioè le imposte a carico del periodo.

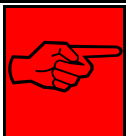
Gli oneri finanziari dipendono essenzialmente, come si è detto, dal grado di indebitamento e dal costo medio del denaro. Una loro quantificazione sarà quindi possibile solo dopo aver costruito il preventivo finanziario. Per quanto riguarda le imposte, si può ipotizzare che esse gravino approssimativamente per il 45-50% del reddito imponibile. Tale dato si rivela certamente attendibile per le società di capitali, soggette ad imposizione in base ad una aliquota proporzionale.

Più problematico è offrire indicazioni precise per le altre forme giuridiche; qui l'imposizione avviene in base ad aliquote progressive ed il reddito di impresa va a cumularsi con gli altri redditi dei percettori, rendendo difficile una quantificazione precisa.

Il controllo della redditività nella fase di avvio dell’ impresa

Nel valutare i dati del preventivo economico non bisogna avere fretta. *Sono poche le imprese che iniziano a dare profitti fin dai primi mesi. All’inizio, l’impresa con molta probabilità si troverà ad operare in perdita.* Per rendersene conto, è sufficiente osservare la dinamica economica della gestione nei primi momenti. La fase di impianto è caratterizzata dall realizzazione di un complesso notevole di investimenti il cui ciclo di ritorno si rivela piuttosto lento.

Più in particolare: i primi investimenti, relativi per lo più alla acquisizione delle risorse immateriali necessarie per predisporre opportunamente il lancio dell’iniziativa, vengono realizzati ancora prima della reale fondazione dell’impresa: si pensi alla realizzazione di eventuali prototipi del prodotto, all’effettuazione di test di laboratorio e di mercato, ecc.

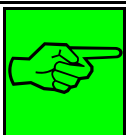
Nella fase di impianto della struttura produttiva si concentrano soprattutto gli investimenti relativi all’acquisizione delle immobilizzazioni tecniche e alla realizzazione della prima produzione pilota. Nella fase di penetrazione del mercato si intensificano gli investimenti di carattere commerciale. Il lasso di tempo intercorrente tra il sostenimento dei costi di impianto e dei primi costi operativi ed il conseguimento dei primi ricavi di vendita risulta piuttosto ampio. Per questo nei primi tempi un disequilibrio economico risulta quindi assolutamente fisiologico, considerando anche il fatto che il livello di fatturato raggiungibile inizialmente non potrà risultare molto elevato.

Attenzione ad essere prudenti nelle stime

Uno degli **errori più comuni del neo-imprenditore** è proprio quello di:

- *sovrastimare il fatturato raggiungibile nel primo anno;*
- *sottostimare i fabbisogni finanziari.*

Qualunque tentativo di migliorare la redditività agendo sui *volumi di vendita* si rivela, oltre che poco praticabile, pericoloso. E questo per due fondamentali motivi.

1) Agire sulle quantità può rivelarsi un errore, ammesso che il mercato sia disposto ad assorbirle forzandone il tasso «naturale» di crescita. In genere uno sviluppo delle vendite richiede un'espansione dell'indebitamento: ed anche se ciò risulta possibile questo costa, e può avere conseguenze negative sulla redditività netta.

2) Agire sui prezzi si rivela altrettanto rischioso. Per una piccola impresa, il prezzo è generalmente «subìto», cioè imposto dal mercato. Qualunque movimento nei prezzi (al ribasso, per aumentare la quantità venduta; al rialzo, per ottenere maggiori margini unitari) può scatenare pressioni concorrenziali non desiderabili, soprattutto all'inizio della vita dell'impresa.
Che fare allora?

Come migliorare la redditività all'inizio

L'unica strada praticabile nella fase iniziale è quella del **contenimento dei costi:**

- sia di quelli *di impianto*, limitando quindi gli investimenti iniziali;
- sia di quelli *di gestione*, con particolare riferimento ai costi fissi.

Gli accorgimenti da porre in essere a tal fine sono numerosi: si pensi all’acquisto di macchinari usati anzichè nuovi, o al loro ottenimento in leasing, all’assunzione di personale part-time, a forme di compartecipazione da offrire ai dipendenti, ecc.
Se nel breve termine una situazione di disequilibrio economico risulta dunque accettabile, maggiormente vincolanti risultano gli aspetti finanziari e, in particolare, le esigenze di liquidità.
Ecco perchè una attenzione particolare dovrà essere riservata alla programmazione finanziaria. Una piccola impresa può sopravvivere per un po’ anche senza conseguire profitti; essa però entra in crisi il giorno in cui non è in grado di far fronte ai pagamenti.

Come costruire il preventivo finanziario e patrimoniale

Strettamente collegati ai valori economici della gestione sono quelli finanziari. Il loro andamento è molto importante. Per averne una conoscenza abbastanza attendibile è necessario costruire un **preventivo finanziario.**
Esso si divide in due parti:

- *il preventivo delle fonti e degli impieghi di capitale;*
- *il budget di cassa.*

Il piano delle fonti e degli impieghi

In sostanza, si procede così: innanzitutto sulla base dei programmi di investimento si determina il fabbisogno finanziario dell’impresa; successivamente si stabilisce la struttura delle fonti di copertura.

Gli **investimenti (impieghi di capitale)** possono essere classificati in:

- *investimenti in capitale fisso;*
- *investimenti in capitale circolante;*
- *impieghi per rimborso di debiti;*

- *impieghi per rimborsi di capitale proprio* (ad esempio il prelievo degli utili).

I **finanziamenti (fonti)** si distinguono in:

- *finanziamenti mediante capitale proprio* (o a «pieno rischio»);
- *finanziamenti mediante capitale di credito;*
- *disinvestimenti* (realizzi di capitale fisso o circolante).

L'ultimo elemento da prendere in considerazione è costituito dal **flusso generato dalla gestione stessa.** Lo svolgimento della gestione corrente comporta la produzione di mezzi finanziari. Se, infatti, è vero che nel momento in cui acquisto e sostengo un costo, impiego moneta, è altrettanto vero che quando vendo un prodotto, conseguendo così un ricavo, recupero moneta. Questa moneta, poi, non verrà certo chiusa in un cassetto. Sarà reinvestita per finanziare nuove operazioni di gestione, e quindi nuovi acquisti...

Il flusso di finanziamento, o meglio di «autofinanziamento», prodotto dalla gestione può essere quantificato, in prima approssimazione, grazie alla seguente somma algebrica:

Reddito dell'esercizio (al netto delle componenti straordinarie)	+
Ammortamenti	+
Accantonamenti a fondi rischi e fondi spese future con scadenza superiore all'anno (es. Fondo T.F.R.)	=
Flusso di autofinanziamento	

Se il valore che si determina è maggiore di zero, ciò significa che la gestione corrente produrrà un flusso positivo **(reddito spendibile)** da iscrivere tra le fonti di finanziamento; in caso contrario si avrà un flusso negativo **(perdita da finanziare)** che costituisce un fabbisogno finanziario da iscrivere tra gli impieghi. Come si è avuto modo di osservare, **l'ultima ipotesi è tipica della fase di avvio dell'impresa.**

Il preventivo delle fonti e degli impieghi ha carattere dinamico. Sulla base della relazione di fondo per cui, in ogni momento, totale fonti = totale impieghi, esso deve infatti accogliere le variazioni previste nel livello degli impieghi (fabbisogno lordo) e delle corrispondenti fonti di copertura nel periodo di riferimento. La *tavola 2* presenta uno schema di preventivo finanziario (riferito a quattro periodi consecutivi).

Tavola 2

Movimenti finanziari	t	t+1	t+2	t+3
Impieghi				
Investimenti in capitale immobilizzato				
Investimenti in capitale circolante				
Rimborsi di debiti				
Rimborsi di capitale netto				
Deficit (o impiego) della gestione reddituale				
Totale				
Fonti				
Fonti della gest. reddituale (autofinanziamento)				
Capitale "a pieno rischio"				
Capitale di debito				
Disinvestimenti				
Totale				

Il budget di cassa

Il preventivo delle fonti e degli impieghi è un documento fondamentale, ma non è, da solo, sufficiente. Il preventivo non ci dice nulla di quali saranno i fabbisogni di cassa. A noi non basta sapere che nel corso dell'anno le Entrate saranno maggiori delle Uscite: *dobbiamo essere certi che le Entrate siano, giorno per giorno, sufficienti a coprire le Uscite stesse.*

E' necessario, allora, integrarlo con uno strumento che evidenzi i **flussi monetari** - in entrata e in uscita - che caratterizzeranno il periodo che ci interessa

(in genere il mese). Lo strumento utilizzabile in tal senso è chiamato **«budget di cassa»** e costituisce parte integrante del preventivo finanziario.

In esso si mettono in evidenza, periodo per periodo, i flussi monetari ed i relativi saldi.

La previsione di eventuali carenze di liquidità ci consentirà di porvi rimedio in tempo utile. Si tratta, in sintesi, di prevedere come si distribuiranno le entrate e le uscite nel corso del tempo.

Un'avvertenza: la previsione, per essere attendibile, deve essere limitata ad un intervallo di tempo piuttosto breve (sei mesi, massimo un anno) e venire aggiornata frequentemente. Le entrate e le uscite sono legate ai programmi aziendali.

Più in particolare, le **entrate** possono collegarsi:

- ai ricavi di esercizio (es. vendita merci);
- al realizzo di investimenti (es. vendita di un macchinario);
- a operazioni di finanziamento, a titolo di capitale proprio (es. nuovi conferimenti dei soci) o di credito (es. contrazione di un mutuo).

Le **uscite** possono derivare:

- da costi di esercizio (es. stipendi personale);
- da operazioni di investimento (es.acquisto arredi);
- da rimborsi di debiti (es. restituzione rata mutuo) o di capitale proprio (es. prelevamento del titolare).

Nella *tavola 3* si presenta uno *schema di "budget di cassa"* per l'analisi dei flussi monetari.

Tavola 3 - Budget di cassa

VOCI	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Totale
Saldo iniziale													
Entrate													
–Vendite													
–Affitti attivi													
–Dividendi su partecip.													
–Realizzo investimenti													
– ...													
Uscite													
– Acquisti													
– Mano d'opera													
– Stipendi													
– Imposte													
– ...													
Saldo mensile													
Saldo progressivo													

Il preventivo patrimoniale

A differenza del piano delle fonti e degli impieghi, che accoglie valori «di flusso», il preventivo patrimoniale accoglie valori riferiti alla fine del periodo di riferimento (valori di «stock»). Esso infatti evidenzia da un lato la struttura degli investimenti, fissi e correnti, che saranno presenti a quella data, e dall'altro, quella dei finanziamenti a cui abbiamo fatto ricorso per realizzarli.

I preventivi di sintesi: un esempio

Vediamo ora un esempio che faccia capire la logica che sta alla base della stesura dei preventivi di impianto.

Il Sig. Rossi lavora da dieci anni presso il maglificio ALFA, ove è giunto a coprire la posizione di capo-reparto. Avendo acquisito una notevole esperienza nel settore,

percepisce l’esistenza di un mercato potenziale sufficientemente vasto per la maglieria destinata al pubblico dei giovani e dei giovanissimi, settore ancora piuttosto trascurato nell’area Decide quindi di mettersi in proprio, costituendo una impresa individuale; non prima, però, di aver elaborato il suo bravo piano di impresa.
Vediamo di sintetizzarne i punti salienti.

Fattibilità tecnica

Non si pongono problemi particolari da questo punto di vista. Il processo produttivo è frutto di tecnologie ormai consolidate, che il Sig. Rossi, grazie all’esperienza maturata, conosce perfettamente.

Fattibilità commerciale

Il Sig. Rossi si è reso conto che, nel mercato da lui conosciuto ed in cui intende inserirsi - geograficamente comprendente la propria regione e due regioni limitrofe - esiste uno spazio consistente per prodotti di maglieria destinati al segmento dei giovani e dei giovanissimi. Tale segmento è ancora troppo trascurato dalla attuale produzione, concentrata su articoli di elevata qualità diretti ad una clientela matura.
Le caratteristiche principali del prodotto dovranno essere le seguenti: discreta qualità del tessuto, praticità, fantasie e colori vivaci, prezzo contenuto.
Il Sig. Rossi intende però quantificare con maggior precisione la produzione vendibile. A tal fine utilizza dati di vario tipo, concernenti: la popolazione di età compresa tra i 15 e i 25 anni residente nelle regioni interessate; il numero e la dimensione (in termini di addetti e fatturato) delle imprese concorrenti operanti in tale area; la più recente evoluzione dei gusti nel settore del «pronto moda», ecc. Integrando tali informazioni con l’esperienza acquisita, giunge a quantificare in 15.000 capi/anno la produzione vendibile.

Fattibilità economica

Si entra a questo punto nel vivo del discorso concernente i preventivi di impianto, attraverso la stesura del preventivo economico (che per semplicità espositiva costruiremo - come i seguenti - solo per il primo anno di gestione).
La parola passa così ai numeri.
Cominciamo dalla sezione dei costi, e precisamente dai **costi diretti di produzione,** ricordando sempre che la produzione annua ammonta, secondo le previsioni, a 15.000 capi. I costi in oggetto si riferiscono alle materie prime e alla manodopera diretta. Il Sig. Rossi, in base alla propria esperienza, sintetizza i dati relativi nella *tavola 4.*

Tavola 4

Materie prime Lana "qualità x"	**a) Consumo unitario**: Kg. 0,8	**b) Costo unitario**: Euro 11/Kg.	**c) Costo per unità di prodotto** (a x b): Euro 8,8	**d) Costo totale** (c x 15.000): Euro 132.000
Manodopera diretta				
Fasi del processo lavorativo	Minuti richiesti da ogni fase	Costo lavoro/minuto	Costo per unità di prodotto	
Fase A	3			
Fase B	15			
Fase C	7			
Fase D	10			
	Totale 35	Euro 0,32	Euro 11,2	Euro 168.000
Totale costi diretti di produzione				**Euro 300.000**

Per le altre voci di costo si consideri quanto segue:

- Serve un operaio con funzioni di magazziniere e di un impiegato con funzioni amministrative. Tali costi sono quantificati rispettivamente in Euro 27.000 ed Euro 36.000.
- I locali necessari allo svolgimento dell'attività saranno affittati. Costo: Euro 50.000.

- I costi per i materiali di consumo (lubrificanti per i macchinari, piccola utensileria) sono stimati in Euro 10.000.
- I costi per consumi di energia, illuminazione, acqua, ecc. direttamente pertinenti al processo produttivo ammontano ad Euro 15.000.
- Le spese generali (cancelleria, illuminazione, riscaldamento, ecc) non direttamente imputabili al processo lavorativo sono determinate in Euro 20.000.
- Gli ammortamenti vengono calcolati stimando in Euro 350.000 gli investimenti in capitale fisso e considerando una aliquota media del 10% Essi ammontano perciò ad Euro 35.000.
- Gli accantonamenti ai fondi rischi e ai fondi spese future ammontano ad Euro 20.000.
- Per quanto attiene ai costi di carattere commerciale, si ritiene opportuno dare vita ad una rete di vendita indiretta, costituita da rappresentanti ed agenti esterni. Ciò al fine di alleggerire la struttura dei costi. Le provvigioni saranno infatti proporzionali ai volumi di produzione/vendita. Esse vengono stimate in Euro 50.000.

Per quanto riguarda i **ricavi,** si ritiene congruo, considerati i costi di produzione e gli altri oneri, fissare un prezzo di vendita di Euro 45 per maglione. Tale prezzo risulta in linea con quelli correnti di mercato.

I ricavi ammontano quindi a: Euro 45 x 15.000 = Euro 675.000.

A questo punto è possibile costruire il preventivo economico, limitatamente però alla gestione operativa. Esso si presenta così:

RICAVI		
Ricavi di vendita	Euro 675.000	–
COSTI		
Materie prime	Euro 132.000	+
Manodopera diretta	168.000	+
Manodopera indir.	27.000	+
Personale amm.vo	36.000	+
Materiali consumo	10.000	+
Fitti passivi	50.000	+
Energia, acqua	15.000	+

Spese generali	20.000	+
Ammortamenti	35.000	+
Accantonamenti	20.000	+
Provvigioni passive	50.000	=
Totale costi operativi	563.000	
UTILE OPERATIVO	112.000	

Vediamo di svolgere alcune considerazioni circa l'idoneità economica del progetto. E' possibile effettuare, a tal fine, il calcolo del **punto di pareggio.** Esso necessita, come si è visto, di una classificazione dei costi in fissi e variabili. Nel nostro caso, i costi fissi sono quelli relativi a: manodopera indiretta, personale amministrativo, fitti locali, spese generali, ammortamenti e accantonamenti ai fondi rischi e ai fondi spese future. Essi ammontano, nel loro complesso, a Euro 188.000.

Tutti gli altri costituiscono costi variabili, per un totale di Euro 375.000.

La produzione di equilibrio sarà allora pari a:

$$\frac{188.000}{45 - \frac{375}{15.000}} = 9.400$$

Ciò significa che, oltre i 9.400 capi prodotti e venduti, l'azienda genera profitto. Per il momento possiamo quindi concludere che l'iniziativa è economicamente idonea. Ai fini di una valutazione completa, è però necessario considerare altri tipi di costo: gli oneri finanziari e tributari innanzitutto, e poi anche alcuni costi figurativi. Per far questo è però necessario conoscere la struttura patrimoniale-finanziaria dell'impresa. Non si dimentichi, infatti, che i vari preventivi sono strettamente legati l'un l'altro.

Fattibilità finanziaria

Il primo passo da compiere consiste nella determinazione del fabbisogno lordo di capitale, cioè nella stesura del piano degli impieghi o investimenti. Cominciamo considerando gli investimenti in **capitale fisso.**

Il nostro Sig. Rossi stabilisce che, per costituire la capacità produttiva richiesta, sono necessari i seguenti investimenti:

Macchinari e impianti	Euro 200.000	+
Attrezzature	60.000	+
Mobili e arredi	50.000	+
Automezzi	40.000	=
Tot. capitale fisso	Euro 350.000	

Vediamo adesso gli investimenti in **capitale circolante.** In proposito, è importante notare come tale classe di investimenti, rinnovandosi continuamente nel corso della gestione, determini effettive difficoltà nell'effettuare previsioni precise. Si possono allora utilizzare alcuni semplici meccanismi che consentono di stimare dei valori «medi». Cominciamo con le **materie prime,** di cui si prevede un consumo annuo pari ad Euro 132.000. Per assicurare un regolare svolgimento della produzione - ed essere eventualmente in grado di rispondere a sollecitazioni particolarmente intense della domanda - il Sig. Rossi ritiene necessario disporre di scorte mediamente pari al consumo di due mesi. Il capitale da investire in scorte di materie prime può allora essere così calcolato:

Consumo di 2 mesi = Euro 132.000 : 6 = Euro 22.000.

Lo stesso procedimento può essere utilizzato per determinare il capitale da impiegare in scorte di **prodotti in lavorazione** e **prodotti finiti.** Il procedimento, in realtà, in questo caso è più complesso: il valore di tali scorte è infatti corrispondente a quello delle materie prime incorporate **più il valore**

aggiunto di fabbricazione, determinato tenendo conto di tutti i costi di produzione (manodopera diretta e indiretta, energia, ammortamenti industriali, ecc.).

Nel caso dei prodotti in corso di lavorazione, la «durata media dello stock» corrisponde alla durata del processo produttivo (cioè al tempo necessario per realizzare un lotto di prodotti); per i prodotti finiti, si tratta invece di stimare la scorta necessaria per far fronte alle esigenze della clientela: ad es. una scorta pari alle vendite di un mese.

Per semplicità espositiva, tralasciamo ulteriori dettagli ed assumiamo che, sulla scorta delle considerazioni precedenti, il Sig. Rossi arrivi a stimare in Euro 25.000 l'investimento in scorte di prodotti in lavorazione, e in Euro 43.000 quello in scorte di prodotti finiti. Passiamo adesso agli impieghi in **crediti commerciali:** per un'impresa appena nata, è fondamentale costruirsi una clientela fedele concedendo dilazioni di pagamento, che il Sig. Rossi stima mediamente pari a 2 mesi.

L'investimento relativo viene allora così determinato:

Vendite mensili = Euro 675.000 : 12 = Euro 56.250

Euro 56.250 x 2 = Euro 112.500 (che per comodità arrotondiamo ad Euro 112.000).

Infine, la **liquidità** (cassa e banca). Il Sig. Rossi ritiene necessario disporre di una liquidità corrispondente ai ricavi di 15 gg., cioè:

Euro 675.000 : 24 = Euro 28.125 (arrotondati ad Euro 28.000).

Gli investimenti in capitale circolante ammontano dunque complessivamente a:

Scorte	Euro 90.000	+
Crediti commerciali	112.000	+
Liquidità	28.000	=
Tot. capitale circolante	Euro 230.000	

Per completare il piano degli impieghi, infine, è ancora necessario considerare:

- gli eventuali **disinvestimenti;**
- gli impieghi per **rimborsi di capitale proprio;**
- gli impieghi per **rimborsi di debiti**.

- Con riferimento al primo punto, non si prevedono disinvestimenti nel periodo.
- Riguardo al secondo punto il Sig. Rossi, prestando la propria attività lavorativa nell'azienda, prevede di prelevare, a titolo di stipendio direzionale, Euro 20.000, che possiamo classificare tra gli impieghi per rimborsi di capitale proprio. Tale somma verrà prelevata dal Sig. Rossi al termine dell'esercizio.
- Per calcolare i rimborsi di debiti, infine, è necessario conoscere preventivamente la struttura delle fonti di copertura.

Vediamo perciò, a questo punto, di elaborare anche il **piano delle fonti e degli impieghi di capitale.**

Il Sig. Rossi dispone di capitale proprio per Euro 250.000. Ritiene inoltre, sulla base di precedenti contatti, di poter ottenere da un Istituto di Credito Speciale un mutuo decennale di Euro 200.000, tasso 15%, rate di rimborso semestrali posticipate. L'operazione verrà quindi registrata inserendo Euro 200.000 tra le fonti ed Euro 20.000 (corrispondenti alle due rate semestrali in scadenza nell'anno) tra gli impieghi per rimborsi di debiti. Le somme reperibili a titolo di capitale proprio e di mutui a lunga scadenza consentono di coprire le esigenze a livello di capitale fisso.

Per quanto attiene al capitale circolante, le fonti a cui si ritiene di poter attingere sono sostanzialmente due.

Il Sig. Rossi, infatti, intrattiene ottimi rapporti con la locale banca, di cui è cliente da anni, e dalla quale sa di poter ricevere un prestito a 18 mesi di Euro 30.000, tasso 12%. Inoltre, i rapporti con i futuri fornitori fanno ritenere al Sig. Rossi di poter ottenere dilazioni di pagamento, quantificabili, secondo il procedimento già noto, come segue:

Consumo mensile di materie prime: Euro 132.000 :12 = Euro 11.000
Dilazione di pagamento ottenibile: 3 mesi
Credito mercantile ottenibile: Euro 11.000 x 3 = Euro 33.000

A questo punto è possibile determinare l'utile netto, e quindi le fonti (o gli impieghi) pertinenti alla gestione reddituale. Possiamo calcolare infatti gli oneri finanziari come segue:

Mutuo Euro 200.000 x 15%	=	30.000
Prestito Euro 30.000 x 12%	=	3.600
Spese istruttoria, commissioni ecc.	=	1.400
Totale oneri finanziari	=	35.000

Avremo allora:

Utile operativo	Euro 112.000	-
Oneri finanziari	Euro 35.000	=
Utile ante-imposte	Euro 77.000	

Le imposte sul reddito, considerando che si tratta di una impresa individuale, possono essere stimate facendo riferimento alle attuali aliquote IRAP e IRPEF. Esse vengono quantificate approssimativamente in Euro 25.000.
L'utile netto di esercizio ammonta allora a:

Euro 77.000 - Euro 25.000 = Euro 52.000

Il flusso finanziario prodotto dalla gestione reddituale ammonta quindi a:

Utile netto	52.000	+
Ammortamenti	35.000	+
Accantonamenti	20.000	=
Fonti generate dalla gestione reddituale	107.000	

A questo punto il piano delle fonti e degli impieghi è completo (vedi *tavola 5*).

Tavola 5 - Preventivo delle fonti e degli impieghi di capitale

IMPIEGHI		FONTI	
Capitale fisso		**Fonti interne**	
Macchinari ed impianti	200.000	Fonti generate dalla gest. reddituale	107.000
Attrezzature	60.000	Capitale netto	250.000
Mobili ed arredi	50.000		
Automezzi	40.000		
Capitale circolante		**Fonti esterne**	
Scorte materie prime	22.000	Mutui passivi	200.000
Scorte prodotti in lavorazione	25.000	Debiti commerciali	33.000
Scorte prodotti finiti	43.000	Prestiti bancari a breve	30.000
Crediti commerciali	112.000		
Liquidità	28.000		
Rimborsi			
Debiti	20.000		
Capitale proprio	20.000		
Totale impieghi	620.000	**Totale fonti**	620.000

Vogliamo adesso svolgere ulteriori considerazioni, a livello sia economico che finanziario.

Dal punto di vista *economico*, è possibile verificare la reale idoneità del progetto. Come si ricorderà, affinché la gestione economica sia in equilibrio, è necessario che risultino coperti anche alcuni «oneri figurativi», in particolare l'**interesse di computo** sul capitale investito e lo **stipendio direzionale.**

L'interesse di computo può essere calcolato considerando che il Sig. Rossi intende investire nell'impresa Euro 250.000 di capitale proprio che, impiegato diversamente, avrebbe potuto fruttargli un interesse del 10%, pari perciò a Euro 25.000.
Lo stipendio direzionale ammonta, come si è visto, a Euro 20.000.

Avremo allora:

Utile netto	52.000	–
Interesse di computo	25.000	–
Stipendio direzionale	20.000	=
Profitto «puro»	7.000	

Come spiegato, il profitto «puro» rappresenta la remunerazione del fattore produttivo «organizzazione» conferito dall'imprenditore, nonché il compenso per il **rischio** assunto. La reale economicità di una iniziativa imprenditoriale è legata ad un suo valore positivo. In altri termini, *un progetto di impresa può considerarsi economicamente idoneo solo se tutti i fattori produttivi, ivi compresi i fattori immateriali per eccellenza - l'«organizzazione» e il «rischio» - risultano remunerati.*

Anche sotto il profilo *finanziario* il progetto del Sig. Rossi risulta particolarmente positivo. Come si è detto, la nuova impresa, nei primi periodi di vita, generalmente assorbe risorse finanziarie anziché generarne. Il caso del Sig. Rossi può quindi considerarsi un caso felicemente atipico.
In precedenza, inoltre, si è data grande importanza alla programmazione dei movimenti monetari, cioè al budget di cassa; documento che, ricordiamo, conviene

elaborare per periodi limitati, aggiornandolo continuamente. Presentiamo quindi, a titolo di esempio, anche tale prospetto, riferito ai primi 15 gg. di attività, durante i quali si svolgono le seguenti operazioni:

- in data 1/1 il Sig. Rossi costituisce l'azienda, apportando a titolo di capitale proprio Euro 250.000 che versa sul c/c bancario aziendale;
- in data 7/1 ottiene l'erogazione del mutuo per Euro 200.000, anch'essi versati in c/c;
- in data 10/1 provvede all'acquisto di macchinari per Euro 200.000, regolamento immediato (per semplicità si trascura l'IVA).

Il budget di cassa del periodo 1/1-15/1 si presenta come segue:

1/1 conferimento iniziale	250.000
7/1 erogazione mutuo	200.000
7/1 saldo progressivo	450.000
10/1 acquisto macchinari	200.000
10/1 saldo progressivo	250.000
15/1 saldo finale periodo	250.000

Il saldo di 250.000 costituirà naturalmente il saldo di cassa iniziale per la stesura del budget relativo al periodo successivo, e così via. Scopo di tale documento è, come già ricordato, quello di prevenire situazioni di tensione monetaria dovute ad una asincronia tra entrate ed uscite.

A questo punto redigiamo il preventivo economico, ormai completo. Il prospetto è contenuto nella *tavola 6.*

Infine consideriamo i valori relativi agli investimenti ed ai finanziamenti, riportandoli nel preventivo patrimoniale *(tavola 7).*

Tavola 6 - Impresa Rossi: Conto economico preventivo al 31/12/20xy

Ricavi		
Totale ricavi di vendita		675.000 –
Costi operativi		
Materie prime	132.000 +	
Manodopera diretta	168.000 +	
Manodopera indiretta	27.000 +	
Personale amministrativo	36.000 +	
Materiali di consumo	10.000 +	
Fitti passivi	50.000 +	
Energia, acqua	15.000 +	
Spese generali	20.000 +	
Ammortamenti	35.000 +	
Accantonamenti fondi	20.000 +	
Provvigioni rappresentanti	50.000 =	
Totale costi operativi		563.000 –
Utile operativo		112.000 –
Oneri finanziari		35.000 –
Utile ante imposte		77.000 –
		25.000 =
Utile netto		52.000

Tavola 7 - Impresa Rossi: Stato patrimoniale preventivo al 31/12/20xy

ATTIVITA'		**PASSIVITA'**	
Macchinari ed impianti	200.000 +	Mutui passivi	180.000 +
Attrezzature	60.000 +	Debiti v/s banche	30.000 +
Mobili ed arredi	50.000 +	Debiti v/s fornitori	33.000 +
Automezzi	40.000 +	Fondi ammortamento	35.000 +
Materie prime	22.000 +	Fondi rischi e spese future	20.000 =
Prodotti in lavorazione	25.000 +		
Prodotti finiti	43.000 +	**Totale passivo**	298.000 +
Crediti v/s clienti	112.000 +		
Liquidità	28.000 =		
		Capitale proprio	
		Capitale netto iniziale	250.000 +
		Utile di esercizio	52.000 –
		Prelevamento titolare	20.000 =
		Capitale netto finale	282.000
Totale attivo	580.000	**Totale a pareggio**	580.000

3. «Il cruscotto direzionale»: gli indici di bilancio

Il controllo di gestione

Tenere i conti e fare il bilancio non è sufficiente. La gestione aziendale ha bisogno di dati e informazioni che bilancio e contabilità generale, da soli, non possono dare.

Infatti nel corso della gestione ci troveremo a porci domande come queste:

- quanto mi costa produrre “x”?
- il reparto manutenzione lavora bene o potrebbe fare meglio?
- quanto posso sperare di guadagnare l’anno prossimo?

Per trovare risposta a tali domande ci dovremo avvalere di tutta una serie di strumenti e di tecniche gestionali che vengono complessivamente denominate **«controllo di gestione».**

Cos’è il controllo di gestione

E’ un processo direzionale che presuppone:

- la formulazione di obiettivi - espressi in termini quantitativi - e di programmi di azione, validi nel breve periodo e coerenti con le linee strategiche, ossia con le decisioni di fondo dell’impresa (a chi, cosa, come...);
- la misurazione periodica dei risultati effettivamente conseguiti e il confronto con gli obiettivi prefissati;
- l’analisi degli scostamenti rispetto alle previsioni, l’individuazione delle loro cause e l’adozione di opportune azioni correttive.

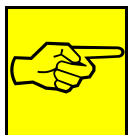
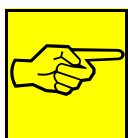
L’introduzione di un processo di controllo di gestione richiede un notevole sforzo di razionalizzazione a livello organizzativo, compensato tuttavia dai vantaggi ottenibili. Esso rappresenta uno strumento di guida insostituibile, in quanto:

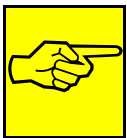
- permette il coordinamento dei vari organi aziendali,
- fornisce i parametri economici e finanziari con cui confrontare i risultati ottenuti.

Il controllo di gestione, per essere efficace, necessita di adeguati **strumenti contabili.**

Gli strumenti contabili del controllo di gestione

Tali strumenti sono molteplici ma, in sintesi, possono ricondursi ai seguenti:

- la **contabilità generale** ed il *bilancio di esercizio;*
- la **contabilità analitica;**
- il **budget** ed i *costi standard.*

La **contabilità generale** fornisce le necessarie informazioni sulle operazioni di gestione che vengono tenute con il mercato. Le rilevazioni contabili trovano la loro sintesi nel *bilancio di esercizio,* che è il documento che illustra il risultato complessivo della gestione (utile o perdita di esercizio) ed il patrimonio a disposizione dell'impresa.

La **contabilità analitica** non studia l'azienda soltanto nel suo complesso, ma evidenzia i costi ed i ricavi di ogni sua singola "parte" o "centro di responsabilità".

La contabilità analitica riguarda le operazioni "interne" di gestione: serve per conoscere i costi dei diversi prodotti, dei singoli reparti e per sapere se l'utilizzo dei fattori produttivi acquisiti è corretto o dà luogo a degli sprechi.

Il **budget** è un bilancio preventivo di breve periodo. La sua costruzione richiede la conoscenza di *costi preventivi* o *«standard»*, attraverso i quali stabilire quanto dovrebbe costare il processo produttivo in determinate condizioni operative. Il budget ha una duplice funzione: serve per guidare le azioni future e, a consuntivo, per controllare se tutto è andato come previsto.

Acqua, olio, benzina... gli indicatori di marcia della nostra azienda

Gli strumenti del controllo che abbiamo visto fino ad ora, per quanto utilissimi, rischiano di risultare complicati per i "non addetti ai lavori", cioè di dare troppe informazioni tutte insieme.

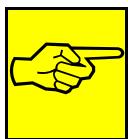
Per il neoimprenditore, inesperto di concetti economico aziendali, l'ideale sarebbe avere a disposizione qualcosa di più semplice ed immediato.

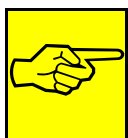
Per chiarirci le idee pensiamo al comportamento di un normale automobilista. Questi avrà, nella generalità dei casi, degli obiettivi definiti in termini quantitativi: ad esempio, percorrere i circa 350 km del tratto autostradale Firenze-Milano in 3 o 4 ore.

Durante il tragitto consulterà, ad intervalli più o meno brevi, gli indicatori a disposizione sul cruscotto della sua auto. Ciò gli permetterà di conoscere lo stato di salute del veicolo e, quindi, di avere la sicurezza di raggiungere la sua meta senza intoppi.

La logica del cruscotto dell'automobile è elementare, e consiste nel fornire quei pochi ed essenziali indicatori che mettono il guidatore in condizione di rendersi conto del buon funzionamento del mezzo: basta un colpo d'occhio per rendersi conto, ad esempio, se la benzina è sufficiente, se la temperatura dell'acqua è normale e così via.

E' possibile creare un qualcosa di analogo per la nostra azienda?

La risposta a questa domanda è positiva ed è rappresentata dal «tableau de bord» o «cruscotto direzionale».

Il **cruscotto direzionale** è un insieme di rapporti o indici, che devono essere sempre tenuti sotto osservazione da parte dell'imprenditore.

Ma cosa sono gli indici?

Un **indice** è un quoziente, o rapporto, del tipo A/B, dove A e B sono grandezze significative della gestione economica e finanziaria (es. utile netto/capitale proprio).

Vediamo ora di individuare gli indici più "importanti" per guidare la nostra azienda.

Il rendimento del capitale di rischio (ROE)

Il **rendimento del capitale di rischio** (o ROE) [1] è dato dal rapporto tra *reddito netto* di esercizio e *capitale netto*.

Questo indicatore ci dice, appunto, quanto ci rende ogni Euro che investiamo nell'impresa.

Il ROE ci dà delle utili indicazioni sia al momento della partenza (in cui dobbiamo decidere se investire o meno nell'impresa), sia nel corso della gestione (per vedere come stanno andando le cose):

- *al momento di investire*, perché ci permette di confrontare la redditività di questo investimento con quella di altri investimenti alternativi: se si prevede ad

[1] Dall'inglese *Return On Equity*, «rendimento del capitale netto».

esempio che questa attività renda l’8%, sarebbe meglio acquistare dei titoli che offrono il 10%;

- *nel corso della gestione,* perchè ci dà modo di vedere se l’andamento aziendale segue un trend positivo o se c’è qualcosa che non va: è evidente, ad esempio, che se l’impresa ha avuto un ROE del 18% nei tre anni precedenti ed ora è scesa al 12%, c’è qualcosa che non va.

Il rendimento del capitale globalmente investito (ROI)

Il rendimento del capitale globalmente investito (o ROI) [1] è dato dal rapporto tra *reddito operativo* (che è il risultato dell’attività propria dell’azienda) e *capitale investito* (totale attivo netto). Il ROI misura l’efficienza della gestione caratteristica, esso ci dice, in sostanza, quanto rende 1 Euro investito nella nostra azienda.

Il ROI si differenzia dal ROE.

Quest’ultimo, infatti, a denominatore del rapporto tiene conto soltanto degli investimenti finanziati con capitale di rischio (quello dell’imprenditore) e non anche di quelli finanziati con denaro preso a prestito. Inoltre, a nominatore, nel ROI si ha l’utile operativo, cioè un utile a cui non sono stati ancora sottratti oneri finanziari, proventi straordinari e imposte.

Il rendimento delle vendite (ROS)

Il *rendimento delle vendite* (o ROS)[2] è dato dal *rapporto tra reddito operativo e fatturato.*

---

[1] Dall’inglese *Return On Investment,* «rendimento dell’investimento».

[2] Dall’inglese *Return On Sales,* «rendimento delle vendite».

L'indice misura il rendimento medio di ogni vendita e ci dice, in termini percentuali, qual è mediamente il margine lordo di profitto sulle vendite.
In sostanza ci dice quanto guadagniamo su ogni Euro di prodotto che riusciamo a vendere.
Per questo può essere un indicatore molto importante dell'andamento aziendale. Il suo andamento deve essere attentamente valutato.

La rotazione del capitale investito o «turnover» del capitale

Il *turnover* è dato dal rapporto tra il *fatturato* ed il *capitale investito.*
Indica quante volte il capitale investito nell'impresa ritorna in forma liquida nel periodo di riferimento.
Il *turnover*, quindi, ci dice se mediamente abbiamo una rotazione degli investimenti più o meno rapida: più alto sarà il risultato della frazione più saremo stati bravi a gestire le nostre vendite in relazione al capitale investito.[1]
Ovviamente non si tratta solo di bravura. Molto dipende anche dal tipo di attività che svolgiamo. Un *turnover alto è tipico di imprese che vendono a bassi margini,* come i grandi magazzini. Al contrario i negozi che vendono oggetti di lusso hanno un tasso di rotazione più modesto.

---

[1] Oltre alla rotazione di tutto il capitale investito, può essere utile determinare la *rotazione delle attività correnti,* ossia di quegli investimenti più direttamente legati al ciclo acquisto-trasformazione-vendita attivato dall'impresa. A questo fine si procederà a calcolare il rapporto tra *fatturato e attività correnti.* Sempre muovendosi nella direzione or ora indicata, si potrà approfondire l'analisi della rotazione delle attività correnti misurando il grado di rotazione dei due più "importanti" investimenti che concorrono a formare le attività correnti: i crediti verso clienti e le scorte di magaziino. Per meglio comprendere le informazioni offerte dagli indici di rotazione, si consiglia di trasformarli in *indici di durata.* Basterà cioè dividere 360 (i giorni dell'anno) per il valore espresso dall'indice di turnover. Così, se ad esempio il turnover dei crediti verso clienti è pari a 6, ne deriverà un indice di durata di 60 gg. In altre parole, l'investimento in crediti è destinato a ritornare in moneta entro due mesi.

Il triangolo di Du Pont

Come si può notare il *ROI* (reddito operativo/capitale investito) si ottenere moltiplicando il *ROS* (reddito operativo/fatturato) per il *turnover di capitale* (fatturato/capitale investito):

Roi = Ros x Turnover

Questo significa che la redditività di un'impresa dipende sia dal divario prezzi-costi (ROS, quanto guadagniamo su ogni pezzo venduto), sia dalla velocità di ritorno del capitale investito (quanti pezzi vendiamo).
L'ideale, ovviamente, sarebbe riuscire ad accompagnare un buon margine sulle vendite (misurato dal ROS) ad un'alta rotazione delle vendite stesse (turnover).
Sono obiettivi, però, difficilmente conciliabili. Ecco perchè, di solito, *l'imprenditore dovrà scegliere per cosa optare: alti prezzi per un numero di prodotti venduti relativamente basso o, al contrario, molte vendite a prezzi contenuti.*
La scelta dipenderà da molti fattori, primo fra tutti il comportamento dei concorrenti.
L'importante, comunque, è porsi un obiettivo in termini di ROI, e di cercare di raggiungerlo, combinando opportunamente le sue due componenti: il ROS ed il turnover, appunto.

Il grado di indebitamento

Un altro indicatore da tenere sotto controllo è rappresentato dal "grado di indebitamento" dell'azienda.
Esso esprime il rapporto tra *capitale di terzi* e *capitale netto,* cioè la proporzione tra capitali presi a prestito e capitali di proprietà dell'imprenditore.

Anche l'indebitamento, seppure indirettamente, influenza il nostro reddito finale. Per questo è importante avere a disposizione un indice che ci dica lo *stato di salute finanziaria della nostra impresa*.
Il rapporto tra capitale di terzi (i debiti) e capitale proprio ci dice in che relazione stanno i nostri investimenti con quelli di terzi. Non ci dice, però, quanto ci costa il denaro preso a prestito.

Il costo dell'indebitamento (ROD)

Il costo medio dei capitali presi a prestito - detto *costo dell'indebitamento* o *del denaro* - è misurato dal rapporto tra *oneri finanziari* e *capitale di terzi.*
Tale indice è detto anche ROD [1] e ci dice appunto quanto ci costa, mediamente, 1 Euro preso a prestito.

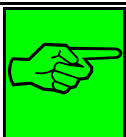
La formula della leva finanziaria

Tutte le grandezze viste sinora sono collegate da precise relazioni, secondo una formula detta della **«leva finanziaria»**:

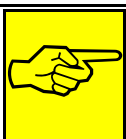
$$ROE = ROI + (ROI - ROD) \times \frac{\text{capitale di terzi}}{\text{capitale netto}}$$

Questa formula dimostra che il ROE tende a crescere quanto più il ROI risulta maggiore del tasso medio di interesse sul capitale di terzi.
Fino a che il ROI sarà maggiore del ROD, dunque, converrà - teoricamente - prendere denaro a prestito: in tal caso, infatti, «i mezzi di terzi lavorano per i mezzi propri».

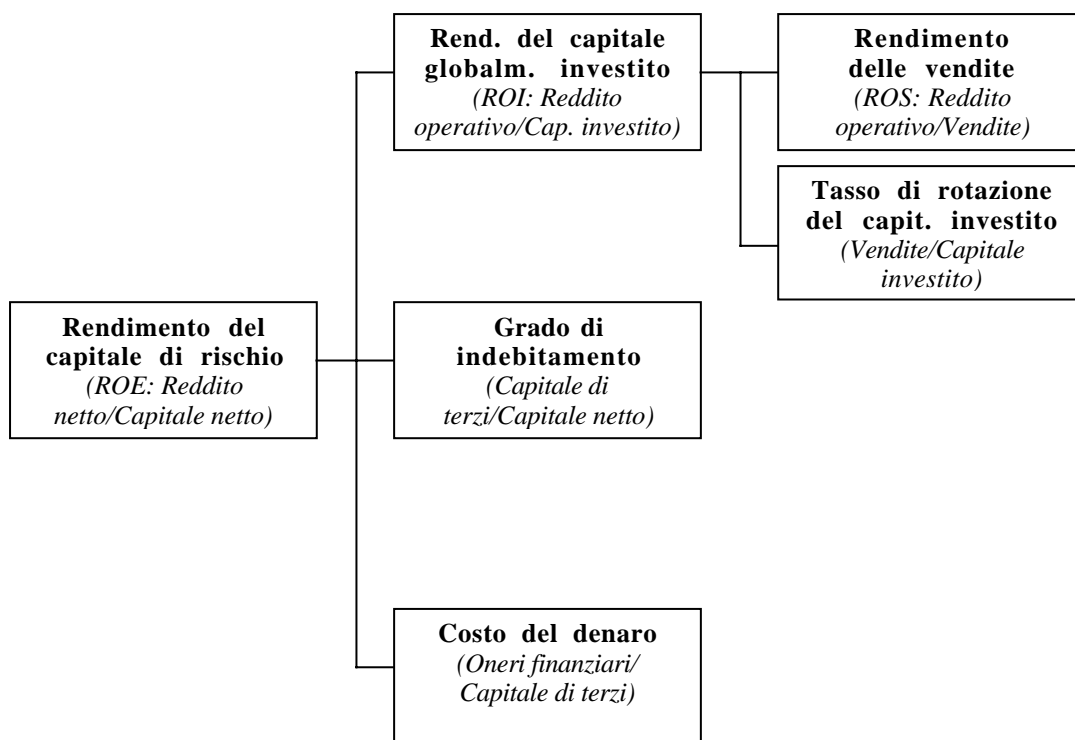
---

[1] Dall'inglese *Return On Debts.*

In parole povere, *in linea teorica* risulta conveniente finanziare l'attività continuando a contrarre debiti (ammesso che ciò sia possibile) fintanto che il costo (tasso di interesse) del denaro preso a prestito è inferiore al rendimento che si può ottenere investendo tale denaro nell'impresa.

L'utile o la perdita di esercizio dipendono sia da quanto rendono gli investimenti realizzati, sia dalla misura in cui tali investimenti sono finanziati con mezzi propri o di terzi.

La ragione è chiara: conviene prendere 1 Euro a prestito, se ci costa 7 centesimi (ROD) e si può investire in attività di impresa che rendono 15 centesimi (ROI).

Formule a parte, *nella pratica non è così semplice:* non si possono chiedere prestiti all'infinito e, comunque, aumentare le richieste di finanziamento significa spesso un incremento non tollerabile del costo medio del denaro. *Più denaro si prende in prestito, più lo stesso verrà a costare (poichè maggiori sono i rischi del finanziatore); c'è quindi un limite oltre il quale non è possibile spingersi.*

Quanto sopra è schematizzato nella *tavola 8.*

Tavola 8

Gli indici finanziari

Abbiamo visto quanto sia importante seguire l’andamento finanziario della gestione.

Per questo il nostro cruscotto direzionale dovrà contenere anche degli indicatori che misurino lo stato di salute della nostra “gestione finanziaria”.

Un primo indice al quale guardare è detto indice di disponibilità (o di liquidità) e si basa sul rapporto fra attività correnti e passività correnti:

Tale indice esprime in sintesi la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni di pagamento nel breve periodo. Si ritiene comunemente che l'impresa si trovi in condizioni di equilibrio quando tale indice presenta valori intorno a 2.
Indicazioni analoghe a quelle dell'indice di disponibilità si ottengono facendo la differenza tra attività correnti e passività correnti. Il "margine" che si ottiene si chiama "*capitale circolante netto finanziario*". Anch'esso, per i motivi in precedenza indicati, dovrebbe essere congruamente positivo.

Sempre analizzando le condizioni di liquidità dell'impresa, è utile ricordarsi del **margine di tesoreria**, detto anche *«acid test»:*

$$\frac{\textbf{cassa + banca + crediti a breve}}{\textbf{passività a breve}}$$

Anche se, ovviamente, non esistono regole precise, in genere è consigliabile che questo indice si mantenga sempre maggiore di 1.
La ragione è semplice: esso serve ad indicarci se le risorse monetarie che abbiamo a disposizione (la cassa, i conti correnti ed i crediti a breve) sono sufficienti per far fronte ai debiti che dovremo pagare nel breve-brevissimo periodo.

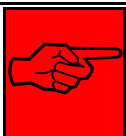
Un altro indice finanziario molto importante è quello del **margine di struttura**, così costruito:

$$\frac{\textbf{capitale di rischio}}{\textbf{immobilizzazioni}}$$

L'ideale, anche qui, sarebbe che il rapporto non fosse inferiore ad uno. Il perché già lo sappiamo: è bene finanziare gli investimenti "immobilizzati", quanto più possibile, con mezzi propri.

Il margine di struttura rappresenta in sostanza una sorta di indicatore del «rischio finanziario» della nostra impresa, ossia del rischio connesso ad un eccessivo indebitamento. Va pertanto interpretato come «freno» alla manovra di leva finanziaria.

Un ultimo importante indice finanziario è dato dal rapporto **indebitamento/ fatturato**:

debiti
----
fatturato

Come è facile intuire, è bene che questo indice abbia *valori molto bassi,* inferiori allo 0,25%.

Se raggiunge valori più alti la situazione va tenuta sotto controllo con estrema attenzione: il rischio di crisi finanziaria è una concreta realtà.

Se poi il rapporto raggiunge o supera il valore di 1 la situazione viene descritta con un nome tragico e suggestivo: "punto di non ritorno".

Quelli illustrati sono alcuni dei principali indicatori che possono servirci per tenere sotto controllo la nostra azienda. Proprio come il cruscotto di guida ci serve quando andiamo in automobile.

Gli indicatori sono certo molto utili, ed è quindi bene utilizzarli ed aggiornarli con frequenza.

E' meglio, però, non limitarsi ad essi e, soprattutto, non fidarsene troppo: se esce il fumo dal motore, anche se nel cruscotto non si sono accesi segnali di allarme, è sempre bene credere ai propri occhi e cercare al più presto un rimedio!

Sommario

Introduzione **2**

1. La contabilità e il bilancio **3**

Il bilancio: l'impresa in numeri 3

La contabilità generale 14

Dalla contabilità al bilancio: un passaggio delicato 16

"Ripensare" il bilancio 18

Il bilancio "comunitario" 24

2. La redazione del bilancio preventivo **30**

Come costruire il preventivo economico 30

I preventivi di sintesi: un esempio 41

3. "Il cruscotto direzionale": gli indici di bilancio **54**

Il controllo di gestione 54

Acqua, olio, benzina... gli indicatori di marcia della nostra azienda 56